

Betriebliche Veränderungsprozesse zur Optimierung von Arbeitsprozessen partizipativ gestalten

Wetzstein, Annekatrin

Veröffentlichungsversion / Published Version
Zeitschriftenartikel / journal article

Zur Verfügung gestellt in Kooperation mit / provided in cooperation with:
GESIS - Leibniz-Institut für Sozialwissenschaften

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Wetzstein, A. (2007). Betriebliche Veränderungsprozesse zur Optimierung von Arbeitsprozessen partizipativ gestalten. *Sozialwissenschaften und Berufspraxis*, 30(1), 117-126. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-38876>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Betriebliche Veränderungsprozesse zur Optimierung von Arbeitsprozessen partizipativ gestalten

Annekatriin Wetzstein

1 Der „Aufgabenbezogene Informationsaustausch“(AI): eine Methode zur betrieblichen Veränderung

In den letzten Jahren mehren sich die Hinweise auf in Betrieben eingerichtete Gruppen, die außerhalb des eigentlichen Arbeitsprozesses zusammentreffen. Laut Esser (1992) sind sie unter der Bezeichnung Lern- und Problemlösegruppen zu fassen, da sie neben ihrer eigentlichen Arbeitstätigkeit bestimmte Probleme ihres Arbeitsbereiches reflektieren. Aufgaben von Lern- und Problemlösegruppen umfassen nach Esser (1992, S. 28) „die Identifikation, Analyse und Lösung von Problemen, welche die Gruppenmitglieder bei ihrer konkreten Arbeitsausführung selbst entdecken“. Die Umsetzung der ausgewählten Lösung und die Überwachung ihres Erfolgs kann eine weitere Aufgabe sein.

Eine dementsprechende Gruppenmethode, die Anfang der 1980er-Jahre von Neubert und Tomczyk (1981) entwickelt wurde, ist der „Aufgabenbezogene Informationsaustausch“ (AI). Er stellt eine Form moderierter Gruppenprozeduren dar, bei der sich Mitarbeiter und Führungskräfte, also Personen unterschiedlicher hierarchischer Ebenen, treffen, um betriebliche Probleme, die in ihren Tätigkeitsbereichen aufgetreten sind, zu lösen. Erfahrungen hinsichtlich des Arbeitsablaufs werden ausgetauscht, Probleme sowie deren Ursachen herausgearbeitet, Maßnahmen zur Verbesserung des Arbeitsprozesses entwickelt und umgesetzt. Der AI gilt deshalb nach Sonntag und Schaper (2001) als kooperative arbeitsplatznahe Lernform.

Folgende Grundannahmen verbergen sich hinter dem AI: Die Mitarbeiter haben durch die tägliche Arbeitsausführung Informationen erworben, die bezogen auf relevante, leistungsbestimmende Teiltätigkeiten intra- und interindividuell variieren. Ursachen dieser Variation können in Unterschieden hinsichtlich der Tätigkeitsdauer, der intellektuellen Auseinandersetzung mit den Tätigkeitsanforderungen oder auch in der Redefinition der Arbeitsaufträge liegen. Der AI stellt daher einen kollektiven Problemlösungsprozess dar, durch den Informationen zur Tätigkeitsausführung gewonnen werden können. Die gemeinsam erarbeitete Information und die entwickelten Lösungen stellen ein Gruppenprodukt dar, welches aus der Sammlung der Teilfähigkeiten der Gruppenmitglieder resultiert und qualitativ höherwertig als ein Produkt möglicher Einzelleistungen selbst der sachkompetentesten Mitarbeiter ist. Die Mitarbeiter können dieses deshalb auch in einem hohen Maße akzeptieren. Die erarbeitete Information kann individuell angeeignet werden. Der

Lerngewinn zeigt sich in einer besseren individuellen Anforderungsbewältigung und sollte zu verbesserten Leistungs- und Beanspruchungsmerkmalen führen.

Der AI als Innovations- und Implementationsstrategie lässt sich in seinem Ablauf durch sieben aufeinander folgende prinzipielle Schritte kennzeichnen (siehe Abb. 1).

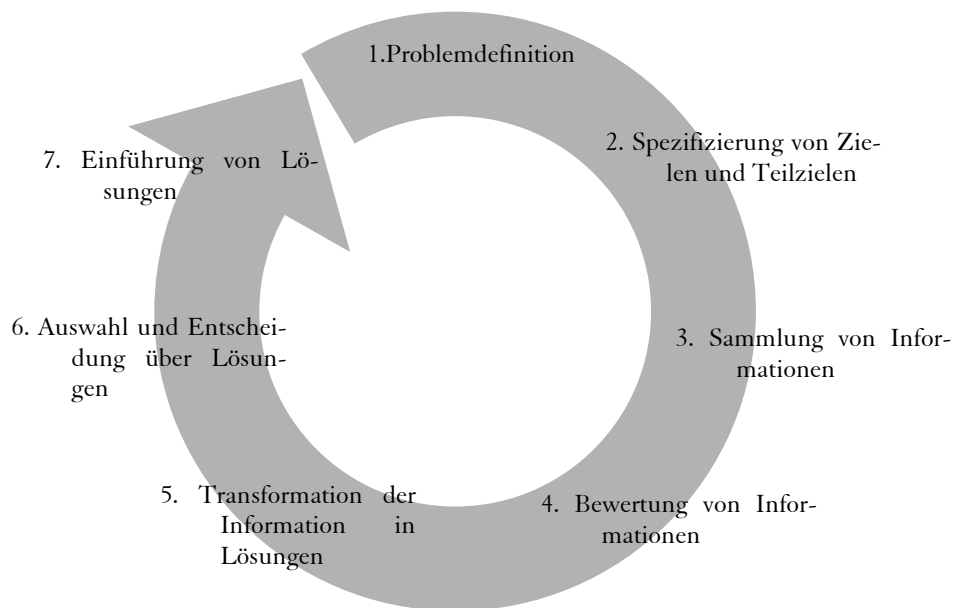


Abb. 1: Prinzipieller Ablauf des Aufgabenbezogenen Informationsaustausch

Für einen erfolgreichen AI ist es erforderlich, ein hohes Maß an Mitwirkung und Stimulation zu erreichen. Die Gruppe sollte nach selbstgesetzten Zielen arbeiten; Ergebnisse müssen so erzeugt werden, dass sie als eigene begriffen werden können. Dabei sind Qualität und Akzeptanz gleichermaßen wichtig.

Merkmale und Besonderheiten des AIs (auch im Unterschied zu anderen Verfahren) sind:

- a) die Integration von Analyse und Intervention, da der AI als geeignete Methode zur *Ermittlung* von Informationen zur verbesserten Anforderungsbewältigung angesehen wird und gleichzeitig zur *Vermittlung* und Aneignung der Information führt. Daher setzt eine Anwendung des AIs in der Praxis nicht unbedingt detaillierte Analysen der Tätigkeit durch aufwendige Expertenuntersuchungen (Tätigkeitsstudien, Befragungen) voraus.
- b) Daraus ergibt sich ein günstiges Verhältnis von Aufwand und Ertrag.
- c) Es entstehen transparente und akzeptierte Lösungen, da die Informationen von allen „Betroffenen“ erarbeitet werden, d. h. auch die Mitarbeiter in dem Veränderungsprozess involviert sind (horizontale Heterogenität).
- d) Durch Einbeziehung von Weisungs- und Entscheidungsbefugnis können Lösungen schneller, d. h. auch schon während des Prozesses umgesetzt werden (vertikale Heterogenität).

- e) Durch die heterogene Zusammensetzung ermöglicht der AI die Integration von verteiltem Wissen, welche zu geteiltem Wissen führt.
- f) Der AI ist sowohl theoretisch entwickelt als auch hinsichtlich seiner Wirkung empirisch nachgewiesen und damit wissenschaftlich fundiert.

Der AI wurde von Neubert und Tomczyk (1981; 1986) in zwei (zitierten) Fällen zur Verbesserung der Qualität in der Produktion und in einer Laboruntersuchung zur Überprüfung seiner Wirkungsweise eingesetzt. Der Schwerpunkt im Feld lag dabei auf der Ermittlung, Vermittlung und Aneignung der (vermittelten) Information für verbesserte Arbeitsverfahren und Arbeitsweisen. In der konkreten Durchführung wurden dabei arbeitsprozessbezogene Fehlerlisten erarbeitet und Wege zur Behebung und Vermeidung der Fehler entwickelt. Im Ergebnis entstanden Materialien (Arbeitsanweisungen), die eine optimale Anforderungsbewältigung beschreiben. Zum Abschluss des AIs ermittelten Neubert und Tomczyk seine Akzeptanz und den mit ihm verbundenen Lernzuwachs. In ihrer zweiten Feldstudie haben Neubert und Tomczyk eine Kontrollgruppe einbezogen, die nicht am AI-Prozess beteiligt war. Die Überlegenheit einer AI-Gruppe gegenüber einer solchen Kontrollgruppe wurde von den Autoren nachgewiesen.

Der AI wurde mit einem Ansatz zur Erhöhung der Menge der Produktion (Qualitätsverbesserung) von Herrmann (1986) weiterentwickelt. Eine besondere Berücksichtigung fand dabei die Übertragung der Inhalte des AIs auf nichtbeteiligte Beschäftigte. In einer weiteren Untersuchung überprüfte Schaper (2000), ob durch einen AI in der Chemieindustrie nicht nur fachliche, arbeitsplatzspezifische, sondern auch übergreifende methodische, soziale und personale Kompetenzen gefördert werden und konnte diese Annahme bestätigen. Wetzstein (2004) untersuchte die Unterstützung des Informationsaustausches durch die Methode des AIs unter veränderten Arbeits- und Marktbedingungen, und zwar prozessbegleitend für Innovationsentwicklung und organisationseinheitenübergreifend mit (internen) Kunden bzw. Lieferanten. Der AI wurde im Rahmen einer quasi-experimentellen Feldstudie mit acht Gruppen, zusammengesetzt aus Führungskräften und Mitarbeitern ($N = 62$) verschiedener Dienstleistungs- und Fertigungsunternehmen in Berlin und Sachsen, eingesetzt. Die Bewertung des AI-Prozesses durch die Teilnehmer stieg über die Zeit in allen Gruppen sowohl hinsichtlich der Merkmale, die sich auf die Durchführung der Methode beziehen, wie Akzeptanz, Aktivität und Motivation, als auch derer, die stärker mit den Effekten des AIs verbunden sind, wie Lerngewinn, verbesserte Aufgabenbewältigung und Transfer der Lösungen. Der AI führte zu einer Vielzahl von Lösungen, wovon unmittelbar nach Abschluss des AI bereits mehr als die Hälfte umgesetzt waren. Der AI mit externen Partnern erwies sich in der Untersuchung als besonders geeignet für Innovationsentwicklung.

Der AI versucht Veränderungswiderstände zu vermeiden, d. h. gar nicht erst aufkommen zu lassen, indem die Mitarbeiter von Anfang an am Prozess der Ziel-, Weg- und Lösungsfindung beteiligt sind. Die Teilnehmer des AIs veranlassen Veränderungen, die sie selbst vorgeschlagen haben. Das führt zu höherer Akzeptanz und zur Einsicht in die Notwendigkeit von Veränderungen, weil sie sie selbst aus der Analyse des Arbeitsprozesses abgeleitet haben. Die Führungskräfte sind in den Veränderungsprozess eingebunden (sind Teilnehmer im AI). Bedenken können also frühzeitig geäußert (z.B. dass keine finanziellen Ressourcen für Lösungsvorschlag vorhanden sind) bzw. einmal getroffene Entschei-

dungen schnell durchgesetzt werden. Das führt zu frühzeitigen Erfolgserlebnissen im Veränderungsprozess und wirkt selbstmotivierend.

In dem nachfolgend beschriebenen Fallbeispiel soll aufgezeigt werden, wie der AI zur Verbesserung der Arbeitsprozesse und damit zur Steigerung der Gesundheit in einem Call-Center eingesetzt und überprüft wurde. Beschäftigte im Call-Center sind in kommunikationsintensiven und durch Informationstechnologien gestützten Arbeitsplätzen tätig, die mit bisher in Form und Ausmaß nicht gekannten Anforderungen an das Arbeitsvermögen verbunden sind. Dazu gehören fachliche Anforderungen, wie das sichere Beherrschen der gesamten Aufgabenfelder des Call- und Mail-Bereichs sowie Grundkenntnisse über alle Kundenanfragen und Gesprächsführung, instrumentelle Anforderungen, wie der sichere Umgang mit der Technik am Arbeitsplatz inklusive PC- und EDV-Kenntnisse. Daneben sind aber auch überfachliche Anforderungen wie Team- und Kundenorientierung, Kommunikations- und Konfliktfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Flexibilität, Organisationstalent und Zielorientierung zu nennen. Gleichzeitig handelt es sich überwiegend um kurzzyklisch getaktete, hoch standardisierte, kontrollierte und isolierte Tätigkeiten mit eher geringen Entscheidungs- und Zeitspielräumen.

Vor diesem Hintergrund erweist sich das im Folgenden vorgestellte Fallbeispiel, bei dem die Methode des „AI“ systematisch angewandt wurde, als erneute Überprüfung der Wirksamkeit dieser gruppenbezogenen Lernmethode.

2 Optimierung von Arbeitsprozessen mittels des „Aufgabenbezogenen Informationsaustauschs“ - einer Methode zur Veränderung einer Arbeitssituation im Call-Center

Ab dem Sommer 2000 kamen Beschäftigte eines internen Call-Centers (ca. 120 Mitarbeiter) gehäuft mit folgenden Beschwerden in die betriebsärztliche Praxis des Unternehmens:

- Konzentrationsschwierigkeiten, Kopfschmerzen, Schlafstörungen,
- Stress durch die Anforderung der Gefühlsarbeit („Lächeln in der Stimme“) und den Umgang mit „schwierigen Kunden“,
- Rückenprobleme, hohe Beanspruchung der Augen und der Stimme,
- Erleben von Monotonie, Überforderung, Kontrollverlust und Stress.

In dieser Situation kam es zu einer starken Fluktuation, und der Krankenstand stieg bis zum Herbst 2000 auf 18 %. Zur Objektivierung der betriebsärztlichen Hypothese, dass die Beschwerden und der steigende Krankenstand arbeitsbedingt seien, wurde im Rahmen eines Forschungsprojekts der TU Dresden von Januar bis März 2001 eine Arbeitsanalyse und eine Mitarbeiterbefragung durchgeführt. Anhand der Ergebnisse entschieden sich der Medizinische Dienst und die Leitung des Call-Centers für eine Intervention zur Prävention. Gewählt wurde die ganzheitliche Methode des „Aufgabenbezogenen Informationsaustauschs“ (AI).

Dieser wurde im Juli 2001 ins Leben gerufen und hatte bis Mitte des Jahres 2006 Bestand. Ziel des AI war es, die Arbeitstätigkeiten, Arbeitsorganisation und die Arbeitsumgebung (ergonomisch, klimatisch) zu optimieren, um die Gesundheit und die Arbeitssicher-

heit der Mitarbeiter zu verbessern. Das Besondere an dieser Form des Veränderungsprozesses war, dass

1. verschiedene Hierarchieebenen vom Leiter bis zum Mitarbeiter und Fachexperten, wie die Betriebsärztin, während des gesamten Prozesses einbezogen waren,
2. damit partizipativ Lösungen zur Verbesserung der Arbeitsprozesse entwickelt wurden,
3. Analyse, Maßnahmeplanung, Intervention und Evaluation in die Methode integriert waren und es ermöglichten, Aufwand und Ertrag zu bilanzieren.

Die Gruppe setzte sich aus 8 bis 10 Personen des Call-Centers (Leiter, Teamleiter, Mitarbeiter), der Betriebsärztin und einer Moderatorin zusammen. Zu einzelnen Treffen wurden weitere betriebliche Experten (z. B. Betriebsrat, Personalentwicklung, IT-Experten) eingeladen, um spezielle Themen oder Fragen zu besprechen.

Zunächst waren ab 2001 11 Treffen im 14-tägigen Abstand geplant und durchgeführt worden (1. Phase). Ein halbes Jahr nach Abschluss dieser Phase trafen sich die Beteiligten noch einmal, um den Verlauf des AIs und die erreichten Umsetzungen zu erörtern. Dabei vereinbarten alle Anwesenden, den AI in größeren Abständen und in z. T. neuer Besetzung weiterzuführen. Der AI fand daher im Zeitraum von 2002 bis Mitte 2006 etwa alle zwei Monate im Service Center statt (2. Phase).

Im AI wurden gemeinsam Schwierigkeiten/Probleme im Arbeitsbereich, die unabhängig von der jeweiligen Zusammensetzung der Arbeitsteams auftraten, aufgedeckt sowie Lösungsvorschläge entwickelt, diskutiert und umgesetzt. Der thematische Fokus lag auf dem Zusammenhang von Arbeit, hier insbesondere untersucht im Hinblick auf Arbeitsinhalte und Kooperation, und Gesundheit. Die vereinbarten Lösungen lassen sich deshalb dem arbeitswissenschaftlichen Paradigma der Verhältnis- und Verhaltensprävention zuordnen. Darüber hinaus wurde der AI im Zeitraum von 2001 bis 2006 aber auch zu einer stabilen Konstante in einer sich ständig wandelnden Arbeitsumgebung und erwies sich somit als stabilisierender Faktor für die Gesundheit der Mitarbeiter.

3.2 Prozessevaluation mittels Fragebogen

Zur prozessbegleitenden Bewertung wurde ein Fragebogen eingesetzt, der eigens für die Bewertung des Verlaufs der AI-Sitzungen entwickelt wurde. Es wurden die Dimensionen: Akzeptanz der Methode, Motivation zur Veränderung der Arbeit, Aktivität an der Lösungsentstehung, Lerngewinn und verbesserte Aufgabenbewältigung einbezogen, welche nach Neubert und Tomczyk (1986) als relevant für die Messung des AI-Erfolgs gelten. Darüber hinaus wurden Fragen zum Transfer der diskursiv erarbeiteten Lösungen in den Arbeitsbereich und zur Übertragbarkeit der Lösungsansätze auf andere Abteilungen aufgenommen. Letztere sind insbesondere von Interesse, wenn mit dem AI wie im vorliegenden Fall eine organisationale Weiterentwicklung angestrebt wird.

Um eine Differenzierung über den gesamten Prozess zu ermöglichen, wurde im Fragebogen die Zwei-Ebenen-Intensitätsskala von Pitrella und Käppler (1988) eingesetzt. Dabei erfolgte zunächst eine Grobbewertung auf drei Stufen und eine sich daran anschließende Feinbewertung auf 15 Stufen. Eine Bewertung von 0 bedeutete je nach Merkmal „extrem niedrig/schwach/ schlecht/wenig“; der Wert 7 bedeutete „weder ... noch ...“ und der Wert 14 bedeutete „extrem hoch/stark/gut/viel“. Diese Labels dienten als Orientierung für

die Befragten. Dahinter stand eine Skala, bei der für die Auswertung und Interpretation die Zahlenwerte bedeutsam sind. Dabei ist angenommen worden: Je höher der Wert, desto positiver die Bewertung des Merkmals. Die Bewertung wurde von den AI-Teilnehmern im Anschluss an jede Sitzung vorgenommen.

3.2 Effektevaluation mittels Fragebogen

Die Effektevaluation erfolgte durch einen Prä-Post-Vergleich, d.h. vor Beginn des gesamten Prozesses und am Ende der 1. Phase, durch die Befragung der Mitarbeiter mittels eines Fragebogens. Er umfasste folgende Themenbereiche, die mittels standardisierter Instrumente erfasst wurden: Arbeitsbeanspruchung (Richter 1999; BMS-Screeninginstrument), Arbeitszufriedenheit (Job-Involvement-Skala nach Lodahl/Kejner 1965, zit. nach Moser/Schuler 1993), Arbeitsmotivation (Fischer 1985; Kurzsкала zur Messung der subjektiven Arbeitszufriedenheit, SAZ-K). An der Befragung beteiligten sich 41 Personen (66 % weiblich, 34 % männlich) des gesamten Call Centers im Alter von durchschnittlich 32 Jahren.

3.2 Abschlussevaluation mittels Interviews

Am Abschluss des gesamten Prozesses wurden im Mai 2006 15 Personen des Call-Centers einmalig zum gesamten AI-Prozess und zu seiner Wirkung befragt. Darunter befanden sich acht Mitarbeiter, vier Teamleiter, zwei Leiter und die Betriebsärztin. Alle Personen waren Mitglieder des AI. Drei Personen hatten nur in der 1. Phase des AI mitgearbeitet, neun Personen begleiteten den AI schon eine längere Zeit, z. T. von Anfang an, und drei Personen waren erst kürzlich eingestiegen. Von den Befragten waren neun Personen weiblich und sechs männlich. Das mittlere Alter der Personen betrug 41 Jahre. Zur Untersuchung der Fragestellungen wurde ein teilstandardisiertes Interview mit Interview-Leitfaden als persönliche Einzelbefragung durchgeführt.

3 Ergebnisse

Durch die kontinuierliche Arbeit des AI wurden verschiedene Lösungen zur Verbesserung der Arbeitstätigkeiten und des Arbeitsumfeldes entwickelt und umgesetzt. Die Effektevaluation des AI zeigt, dass sowohl Belastungen/Beanspruchungen (Stress, Ermüdung) abgebaut, die Arbeitsmotivation und -zufriedenheit gesteigert und der Krankenstand von ursprünglich 18 % im Jahr 2000 auf durchschnittlich 6 bis 7 % ab dem Jahr 2004 gesenkt werden konnte. Dies spiegelt sich in der Reduzierung der arbeitsbedingten Krankheitstage und der gesteigerten Arbeitszufriedenheit wider. Der AI hatte eine hohe Wirksamkeit, denn von den entwickelten Lösungen wurden ca. 80 % umgesetzt.

Im Rahmen der Interviews am Ende des Projekts wurden diese Ergebnisse überprüft und fanden Zustimmung, wie die folgende Abbildung zeigt.

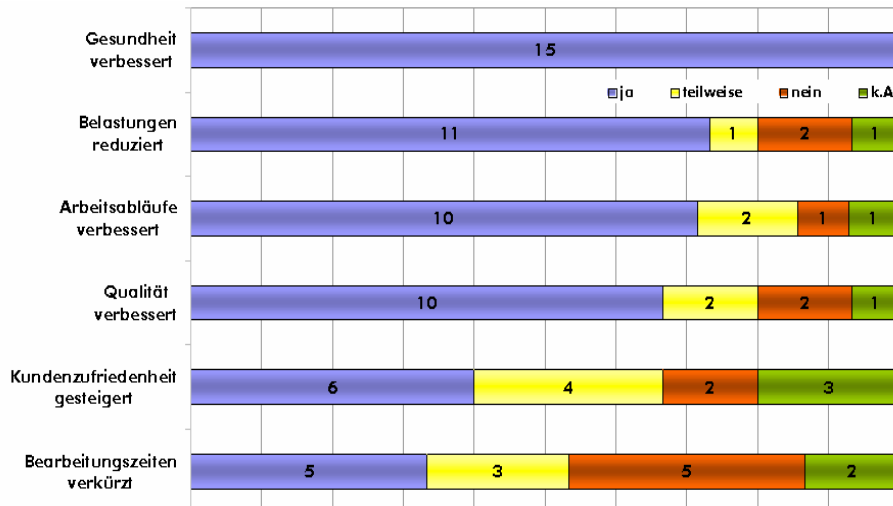


Abb.2: Ergebnisse der Interviews mit 15 Teilnehmern am Ende des Gesamtprozesses

3.2 Lösungen zur Verhältnisprävention

Zu den arbeitsorganisatorischen Lösungen gehören z. B. die Einführung von Misch Tätigkeiten (Call- und Mail-Office), Schaffung von Handlungsspielräumen (Abweichen von formaler Kommunikation, persönliche Gestaltung), flexible Nachbearbeitungszeit, regelmäßige Pausen für die Augen (10 Minuten alle 50 Minuten), vorwärtsrollierende Personaleinsatzplanung, Kontroll- und Steuerungsmöglichkeiten durch regelmäßige Teambesprechungen, Informationsaustausch und Schnittstellenverbesserungen mit anderen Bereichen, regelmäßiges Training, Qualifizierungsmöglichkeiten.

Zu den ergonomischen Optimierungen, die vom AI angeregt wurden, gehören stufenlos höhenverstellbare Tische, an denen im Sitzen und im Stehen gearbeitet werden kann, individuell wählbare Bürodrehstühle, zwei Flachbildschirme pro Arbeitsplatz, Beleuchtung mittels Indirektstrahlern (Deckenfluter) zur Vermeidung von Blendeffekten, Akustikmaßnahmen auch an den Decken, da durch die in Call-Centern üblichen Schallschutzwände der Wert von 55 Dezibel (dB) nicht eingehalten werden konnte, individuell wählbare Headsets, Wasserspender, Pauseninseln, Entspannungsraum.

3.2 Lösungen zur Verhaltensprävention

Zur Gesundheitsförderung im Sinne der Verhaltensprävention wurden den Mitarbeitern folgende Kurse angeboten: Progressive Muskelrelaxation nach Jacobson, ganzheitliches Sehtraining, Tastaturtraining, Rückenschule für Mitarbeiter am Bildschirmarbeitsplatz, Stressbewältigungsseminar für Teamleiter/Agents, Stimm- und Sprechtraining. Darüber hinaus wurden zweimal im Jahr Gesundheitstage durchgeführt.

Zum Thema Arbeitssicherheit wurden Ideen zur Verhütung von Stolpern, Stürzen und Wegeunfällen zusammengetragen und Informationsmaterial wie Checklisten, Filme, DVDs im Intranet zur Verfügung gestellt. Des Weiteren wurde den Mitarbeitern ein Fahrtraining bei der zuständigen Berufsgenossenschaft angeboten. Bei der konzernweiten Umfrage wurde das Thema Sicherheit als überproportional gut und intensiv umgesetzt empfunden.

Der AI hatte das Ziel, auch auf andere Arbeitsbereiche auszustrahlen und alle Mitarbeiter des Service Centers zu informieren und einzubeziehen. Daher wurde anfangs umfassend über die Arbeit des AI informiert. Später wurde zusätzlich eine eigene Intranetseite eingerichtet, auf der die Lösungen präsentiert wurden.

Die Teilnehmer des AI wurden am Ende des Projekts gefragt, welchen Nutzen der AI aus ihrer Sicht hatte, wobei sie die Balance von Aufwand und Nutzen berücksichtigen sollten. Die Angabe erfolgte auf einer Skala von 0 („gar kein Nutzen“) bis 100 („maximaler Nutzen“). Das Ergebnis über alle 15 Befragten ergibt einen Mittelwert von 78, das Minimum liegt bei 70, das Maximum bei 90.

Die Ergebnisse der Prozessbewertung (Fragebogen am Abschluss jedes Treffens) zeigen, dass die Bewertungen über die Sitzungen kontinuierlich im Bereich zwischen 7 und 11 lagen, d.h. bei einer Skala von 0 bis 14 über der mittleren Bewertung. Der AI wurde von den Mitarbeitern demnach akzeptiert. Sie beteiligten sich aktiv daran, Lösungen zu entwickeln und waren sehr motiviert, ihre Arbeitssituation zu verändern. Der Lerngewinn wurde als hoch eingeschätzt. Der AI unterstützte die Bewältigung der Arbeitsaufgaben. Die erarbeiteten Lösungen ließen sich gut in den Alltag übertragen. Auffällig ist, dass die Bewertung in den Merkmalen Akzeptanz, Motivation und Aktivität über den ganzen Verlauf konstant blieb, während die Bewertung in den Merkmalen individueller Lerngewinn, verbesserte Aufgabenbewältigung und Transfer in der 2. Phase niedriger als in der 1. Phase des AI lag. Dieses Befragungsergebnis ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass in der 1. Phase mit 14-tägigen Treffen konkrete Arbeitsplatzverbesserungen, in der 2. Phase dagegen eher übergreifende Lösungen besprochen wurden. Letztere schafften zwar insgesamt eine Verbesserung, die sich aber nicht so unmittelbar auf die tagtägliche Arbeitsausführung auswirkte.

4 Diskussion

Die durch den „Aufgabenbezogenen Informationsaustausch“ (AI) entwickelten arbeitsorganisatorischen Lösungen verbesserten die Arbeitsprozesse in einem Call-Center eines Dienstleistungsunternehmens und zeigten insbesondere im Hinblick auf den Gesundheitszustand der Mitarbeiter nachhaltige Wirkungen. Die Reduzierung des Krankenstands von ursprünglich 18 % im Jahr 2000 auf durchschnittlich 7 % ab 2004 führte direkt zu Einsparungen für Lohnfortzahlungen und zur Vermeidung der Inanspruchnahme eines externen Dienstleisters. Der im bundesweiten Vergleich seit der Implementation von AI konstant niedrige Krankenstand (6 % - 7 % zu durchschnittlich 12 % in der Call-Center-Branche insgesamt) verdeutlicht, dass die Verknüpfung von Gesundheitsschutz und wirtschaftlichen Zielen nicht nur möglich ist, sondern auch zu einer Win-win-Situation für beide Seiten führt.

Der AI wurde von den Teilnehmern akzeptiert, sie waren motiviert, ihre Arbeitssituation zu verbessern, und beteiligten sich aktiv an der Gruppenarbeit. Generell liegen die Mittelwerte bezüglich dieser Merkmale für jedes Treffen immer im mittleren bis oberen Bereich. Über die Zeit ist zudem noch ein signifikanter Anstieg zu verzeichnen. Die dargestellten Befunde stehen zunächst im Einklang mit denen von Neubert und Tomczyk (1986). Sie gehen aber noch darüber hinaus, als in deren AIs keine Prozessevaluation bezüglich dieser Merkmale, sondern eine Ergebnisevaluation vorgenommen wurde. Sie zeigen, dass ein Instrument, das auf zeitweiliger Gruppenarbeit basiert und partizipativ Mitarbeiter und Führungskräfte integriert, bereits von Anfang an akzeptiert wird und motiviert, zur Verbesserung der Arbeitssituation beizutragen.

Der AI ist damit eine sinnvolle Kombination von Bottom-up- und Top-down-Strategie, da Lösungen maßgeblich zunächst „von unten“ entwickelt werden, die dann von Führungskräften aufgrund deren Entscheidungs- und Weisungsbefugnis implementiert werden können. Darüber hinaus wird deutlich, dass trotz möglicher Schwierigkeiten diese Art von Gruppenarbeit mit entscheidender Individualarbeit („Hausaufgaben“) als Möglichkeit angesehen wird, Arbeitsprozesse zu gestalten und zu verbessern. Aussagen von Teilnehmern bestätigen, dass gerade der dadurch entstandene Austausch von Informationen und Wissen als neuartig, sinnvoll und sehr nützlich eingeschätzt wurde.

In Unternehmen müssen insbesondere Voraussetzungen für die partizipative Bearbeitung von Problemen, vertrauensvolle Beziehungen zwischen Unternehmensführung und Mitarbeitern im Sinne des psychologischen Kontrakts, dezentralisiertes Entscheiden („empowerment“) sowie Förderung des proaktiven Verhaltens von über den eigentlichen Arbeitsauftrag hinausgehenden Leistungen gegeben sein. Des Weiteren ist ein angemessener Umgang mit sachlich abweichenden Argumenten zwischen Mitarbeitern sowie zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern unerlässlich.

Für die Funktionsweise des AI ist denkbar, dass durch den Austausch und die Rezeption von Informationen gemeinsames Wissen generiert wird, das erlaubt, Aufgaben besser zu bewältigen und darüber hinaus neue Ideen und Lösungen zu entwickeln. Der AI ist eine hybride Strategie mit zeitweiliger Kleingruppen- und Individualarbeit, die auf Ermittlung, Integration und Anwendung von Wissen zur Analyse und Gestaltung von Arbeitsprozessen sowie auf eine gemeinsame Entwicklung von innovativen Lösungen zielt.

Literatur

- Esser, Udo, 1992: Gruppenarbeit. Theorie und Praxis betrieblicher Problemlösegruppen. Opladen: Leske + Budrich.
- Fischer, Lorenz, 1985: SAZ-Kurzskala. Institut für Wirtschafts- und Sozialpsychologie. Universität zu Köln.
- Herrmann, G., 1986: Aufgabenorientierter Informationsaustausch bei Bedientätigkeiten in der Textilindustrie. In: Psychologie der Praxis. Heft 3, S. 224 – 233.

- Moser, Klaus; Schuler, Heinz, 1993: Validität einer deutschsprachigen Involvement-Skala. In: Zeitschrift für Differentielle und Diagnostische Psychologie. 14 Jg., Heft 1, S. 27-36.
- Neubert, Jürgen; Tomczyk, Rolf, 1981: Aufgabenorientierter Informationsaustausch als Methode der Gestaltung rationeller Arbeitsverfahren. Diss (B) und Diss (A), Technische Universität Dresden.
- Neubert, Jürgen; Tomczyk, Rolf, 1986: Gruppenverfahren der Arbeitsanalyse und Arbeitsgestaltung. Berlin: Deutscher Verlag der Wissenschaften.
- Pitrella, Frank D.; Käßler, Wolf Dieter, 1988: Identification and Evaluation of Scale Design Principles in the Development of the Sequential Judgement, Extended Range Scale (Bericht Nr. 80). Wachtberg: Forschungsinstitut für Anthropotechnik.
- Richter, Peter, 1999: Screening zur Erfassung der Arbeitsbeanspruchung. Dresden (unveröffentlicht).
- Schaper, Niclas, 2000: Arbeitsplatznahe Kompetenzentwicklung durch einen aufgabenorientierten Informationsaustausch in der Chemieindustrie. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft, 54 Jg., Heft 3/4, S. 199 – 210.
- Sonntag, Karlheinz; Schaper, Niclas, 2001: Wissensorientierte Verfahren der Personalentwicklung. In: Schuler, Horst (Hrsg.): Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 241 – 263.
- Wetzstein, Annkatrin, 2004: Unterstützung der Innovationsentwicklung. Einfluss von wissensbezogenen Interaktionen, insbesondere im kooperativen Problemlösen, und fragenbasierter Reflexion. Regensburg: Roderer Verlag.

Dr. rer. nat. Annkatrin Wetzstein
Berufsgenossenschaftlichen Institut Arbeit und Gesundheit
Königsbrücker Landstr. 2
01109 Dresden
E-Mail-Adresse: Annkatrin.Wetzstein@hvb.de

Dr. rer. nat. Annkatrin Wetzstein (Jg. 74), Dipl.-Psych.
Tätigkeit im Berufsgenossenschaftlichen Institut Arbeit und Gesundheit als Leiterin des Bereiches „Evaluation von Präventionsmaßnahmen“.
Studium der Arbeitspsychologie und Klinischen Psychologie an der Humboldt-Universität zu Berlin, Promotion in den Naturwissenschaften an der Technischen Universität Dresden, Ausbildung zum Kommunikations- und Verhaltenstrainer bei ARTOP in Berlin.
Ab 2000 wissenschaftliche Mitarbeiterin im Fachbereich Psychologie an der TU Dresden, Arbeit an Projekten zur Unterstützung von Entwurfsprozessen, zur betrieblichen Gesundheitsförderung und zur Unterstützung der Wissensintegration im und zwischen Unternehmen, Moderation von betrieblichen Veränderungsprozessen. Seit 2003 im Berufsgenossenschaftlichen Institut Arbeit und Gesundheit - BGAG in Dresden.
Veröffentlichungen zum Arbeitsschutz und zur Gestaltung von Arbeitsprozessen, siehe: <http://www.hvb.de/d/bgag/wir/mitarbeiter/wetzstein/index.html>